

DETERMINAN MOTIVASI KERJA: TINJAUAN FAKTOR INTRINSIK DAN EKSTRINSIK DI PT. KALTIM MEDIKA UTAMA BONTANG

Oleh:

Hendrick Hernando *

Email: hernando.hendrick@gmail.com

^{*)}Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Expansion of private hospitals in Indonesia has become an interesting phenomenon. Because it offers various alternative options for public society. Obviously private hospitals organizer must be able to operate efficiently without compromising their service quality. If do not, they will lose from their competitors. Therefore, private hospitals need the employees who have high motivation to support overall performance. PT. KMU is a private hospital where located in Bontang and has 254 employees. This study aims to determine the factors that can increase work motivation. Sample in this study are 66 respondents consist of medical and non-medical employees. The result from regression analysis (OLS) show that intrinsic factors (recognition, training and achievement) have significant effects on work motivation. While extrinsics factor in this case are not proven to have significant effects.

Keywords: Hospital, Work Motivation, Intrinsic Factor, Extrinsic Factor

[Abstrak]

Perkembangan rumah sakit swasta di Indonesia menjadi suatu fenomena yang menarik. Sebab hal ini menawarkan beragam alternatif pilihan untuk masyarakat. Tentunya pengelola rumah sakit swasta harus dapat beroperasi secara efisien tanpa mengurangi kualitas layanannya. Jika tidak, maka mereka akan kalah dengan para pesaingnya. Oleh sebab itu diperlukan karyawan yang memiliki motivasi tinggi untuk menunjang kinerja rumah sakit secara keseluruhan. PT. KMU adalah sebuah rumah sakit swasta di kota Bontang yang memiliki 254 karyawan. Studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. KMU Bontang. Sampel dalam studi ini berjumlah 66 orang responden yang terdiri dari karyawan medis dan non-medis. Hasil dari analisis regresi (OLS) memperlihatkan bahwa faktor intrinsik (pengakuan, pelatihan dan prestasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sementara itu faktor ekstrinsik dalam hal ini tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci: Rumah Sakit, Motivasi Kerja, Faktor Intrinsik, Faktor Ekstrinsik

PENDAHULUAN

Manusia secara alamiah memiliki alasan tersendiri dalam setiap sikap dan tindakan yang diputuskan. Sama halnya jika berbicara pada konteks pekerjaan, mereka memiliki alasan atau motif pribadi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, memiliki pemahaman menyeluruh mengenai motivasi kerja menjadi sangat penting. Karyawan dengan tingkat motivasi tinggi diperlukan untuk mendorong produktivitas, kualitas pekerjaan dan memberi dukungan pada mitra kerjanya (Dialeman dkk., 2006; Gibson dkk., 2011). Peran sentral motivasi kerja dalam organisasi membawa pada suatu kondisi, di mana para karyawan dapat memenuhi keinginan mereka simultan dengan pencapaian tujuan organisasi (Rusu dan Avasilcai, 2014). Penjelasan mengenai motivasi kerja umumnya berkiblat pada dua aliran, yaitu teori kebutuhan dan teori proses. Kedua kategori ini dapat dibedakan dari peran dan fungsinya dalam literatur motivasi kerja. Teori kebutuhan memberi gambaran mengenai hal-hal yang diperlukan bagi karyawan dalam aktivitas kerjanya. Sementara teori proses digunakan untuk memberi pemahaman yang sebenarnya mengenai proses seseorang dapat termotivasi. Teori kebutuhan banyak digunakan dalam tataran praktis untuk menentukan kebijakan organisasi. Pemahaman akan kebutuhan karyawan sangat penting karena pada dasarnya setiap individu itu unik (Langton dan Robbins, 2006; Gibson dkk., 2011). Kebutuhan yang bervariasi ini tentu harus terakomodasi di dalam pekerjaan untuk dapat menciptakan motivasi kerja yang optimal.

Organisasi bisnis dalam prosesnya memerlukan dukungan individu dengan motivasi yang tinggi untuk menunjang performa bisnis. Salah satu proposisi teori motivasi yang cukup populer adalah teori dua faktor Herzberg. Teori ini dikembangkan untuk memberi identifikasi mengenai faktor pemicu motivasi dalam rangka peningkatan kinerja (Herzberg, 1968 dalam Hoat dkk., 2009). Faktor pertama diyakini sebagai pemuas atau intrinsik, di mana keberadaan dari faktor ini menyebabkan motivasi yang tinggi. Sedangkan faktor yang kedua adalah faktor *hygiene* atau ekstrinsik, mengenai faktor ini keberadaannya tidak menyebabkan motivasi yang tinggi. Namun faktor *hygiene* ini dibutuhkan dan jika tidak ada pada lingkungan kerja dapat menyebabkan terjadinya demotivasi. Secara umum teori dua faktor memberi sebuah alternatif pertimbangan bagi penggiat bisnis atau organisasi, namun hingga saat ini terdapat perbedaan pandangan di kalangan peneliti mengenai teori ini. Kritikan pada umumnya mempersoalkan metode dalam proses pengembangan teori ini serta unidimensionalitas faktornya (House dan Wigdor, 1967; Gordon dkk., 1974; Aamodt, 2009). Teori ini kurang mendapat dukungan studi empiris yang mereplikasi konsepnya. Seringkali ditemukan bahwa faktor ekstrinsik memberi pengaruh yang signifikan pada motivasi seseorang, seperti gaji misalnya. Oleh sebab itu, studi yang dilakukan belakangan ini umumnya bertujuan untuk melakukan identifikasi faktor yang relevan. Pemahaman mengenai faktor yang menjadi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja mendapat perhatian yang cukup intens. Pasalnya, hal ini menjadi pertimbangan penting bagi pemangku kebijakan dalam menyusun program pengembangan dan kompensasi karyawan. Tentu kita semua memahami bahwa segala hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia

akan bermuara pada upaya peningkatan daya saing organisasi. Sehingga wajar apabila konsep motivasi banyak mencuri perhatian dari peneliti dan praktisi.

Belakangan ini perusahaan dalam sektor apapun sibuk berbenah untuk menghadapi kerasnya persaingan, tidak terkecuali pada sektor pelayanan kesehatan. Rumah sakit memiliki daya tarik tersendiri bagi investor, mengingat pasar pada sektor ini sangat potensial. Pendapat ini diperkuat oleh pernyataan Perhimpunan Rumah Sakit Indonesia (PERSI), negara ini masih kekurangan sekitar 40 ribu tempat tidur rumah sakit (swa.co.id, 2013). Sehingga bermunculan rumah sakit baru, baik di perkotaan maupun daerah seluruh Indonesia. Sebagian besar rumah sakit ini adalah mereka yang beroperasi secara mandiri atau lebih dikenal dengan rumah sakit swasta (swa.co.id, 2013). PT. Kaltim Medika Utama (KMU) adalah salah satu instansi rumah sakit swasta yang berlokasi di Bontang (Kalimantan Timur). Pertumbuhan rumah sakit swasta di Indonesia merupakan kabar baik untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat akan akses pelayanan kesehatan. Namun di sisi lain timbul tantangan bagi para pengelola rumah sakit ini untuk terus bersaing dan memberi pelayanan berkualitas. Maka siasat pengelolaan SDM yang tepat dalam hal ini mutlak diperlukan. Penentuan kebijakan pelatihan, penggajian dan promosi yang tepat akan sangat menentukan performa para karyawan. Identifikasi determinan motivasi kerja dalam hal ini akan sangat diperlukan berkaitan dengan penentuan kebijakan tsb.

Rumusan Masalah

Dampak dari perkembangan rumah sakit di Indonesia memberikan alternatif pilihan bagi masyarakat. Namun yang perlu dicermati bahwa pada saat ini masyarakat semakin pintar dan memiliki banyak kemauan dalam hal pelayanan kesehatan. Tentunya fenomena ini harus disikapi oleh para pengelola rumah sakit melalui kebijakan yang berorientasi pada pemenuhan keinginan masyarakat. Berdasarkan penjabaran latar belakang mengenai fenomena persaingan rumah sakit serta adanya inkonsistensi dari teori dua faktor Herzberg, maka rumusan masalah penelitian yang akan diselesaikan dalam studi ini “Faktor apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. Kaltim Medika Utama?”. Sementara pertanyaan penelitian yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut.

1. Apakah faktor intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Kaltim Medika Utama ?
2. Apakah faktor ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Kaltim Medika Utama ?

TINJAUAN LITERATUR

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor, seperti yang telah disinggung sebelumnya, merupakan bagian dari teori kebutuhan. Frederick Herzberg, seorang psikolog, mengembangkan teori yang memiliki pemikiran bahwa keberadaan faktor intrinsik menyebabkan seseorang termotivasi. Sebaliknya ketika faktor ekstrinsik tidak terdapat dalam suatu pekerjaan akan

menyebabkan ketidakpuasan (Gibson dkk., 2011). Herzberg melakukan investigasi mengenai faktor-faktor yang diinginkan seseorang dalam pekerjaannya. Faktor tersebut digunakan untuk melihat bagaimana kemudian seseorang dapat terdorong untuk sukses atau gagal (Langton dan Robbins, 2006).

Pada awalnya Herzberg melakukan sebuah penelitian yang melibatkan 200 akuntan dan insinyur. Kemudian digunakan teknik *interview* yang bertujuan untuk memberi deskripsi mengenai kondisi kerja. Herzberg menemukan bahwa jarang sekali ditemukan kondisi dengan dua luaran yang serupa, baik memicu motivasi ataupun demotivasi (Gibson dkk., 2011). Maka dari itu, penelitian tsb pada akhirnya menjadi dasar dari pengembangan teori dua faktor yang dikenal hingga saat ini. Mengacu pada sejarah pengembangan teori dua faktor, Herzberg pada konteks ini melihat motivasi sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Berkaitan dengan faktor yang memicu motivasi, dalam teori dua faktor ini melibatkan kebutuhan tingkat tinggi. Sementara faktor penyebab ketidakpuasan melibatkan kebutuhan dalam tingkat rendah. Berikut akan dijelaskan mengenai faktor intrinsik dan ekstrinsik dalam pekerjaan yang terkait dengan motivasi kerja.

Faktor Intrinsik

Beberapa hal yang termasuk dalam faktor intrinsik dibutuhkan untuk mendorong motivasi kerja secara signifikan. Absennya faktor ini dalam pekerjaan tidak lantas menjadikan karyawan kecewa. Beberapa hal seperti pengakuan, program pelatihan dan pencapaian adalah faktor yang masuk dalam kategori tersebut (Lundberg dkk., 2009; Gibson dkk., 2011). Potensi peningkatan motivasi kerja melalui stimulus faktor-faktor ini akan menghasilkan kinerja yang optimal. Pengakuan merupakan mekanisme perusahaan untuk menghargai apa yang dilakukan para karyawan. Program pelatihan memberi peluang bagi karyawan untuk dapat berkembang sejalan dengan perkembangan perusahaan. Sementara pencapaian menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dari para karyawan.

H₁: Faktor intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

Faktor Ekstrinsik

Herzberg dalam teori motivasi dua faktor menyatakan bahwa hal-hal di luar konten pekerjaan dibutuhkan untuk menjaga motivasi karyawan. Ketiadaan faktor ekstrinsik di dalam pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan (Gibson dkk., 2011). Gaji, bonus dan relasi antar individu merupakan beberapa aspek yang mewakili faktor ini. Kebutuhan alamiah seseorang dalam bekerja seperti gaji dan hubungan interpersonal menjadi krusial, namun tidak mendorong karyawan untuk termotivasi pada tingkat yang maksimal. Meskipun posisi faktor ekstrinsik dalam konteks peningkatan motivasi tidak seperti faktor intrinsik, pihak pengambil kebijakan seyogianya tetap menjadikannya sebagai bahan pertimbangan. Ketidakpuasan akan besaran gaji seringkali menjadi pemicu tindakan negatif seperti demonstrasi dan aksi mogok kerja. Selain itu, iklim hubungan interpersonal yang dingin dan tertutup nampaknya membuat aktivitas kerja menjadi kurang produktif. Pemenuhan aspek kebutuhan dasar dalam bekerja ini seringkali terlupakan dengan beragam target dan agenda perusahaan yang ingin dicapai. Pada saat faktor ekstrinsik ini kurang mendapat perhatian, maka dikhawatirkan akan menimbulkan

ketidakpuasan dalam bekerja. Perlu adanya evaluasi berkala apakah hal-hal yang mendasar ini telah terpenuhi dalam aktivitas kerja karyawan. Sebab dampak dari ketiadaan faktor ekstrinsik ini sangat berisiko.

H₂: Faktor ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

METODE PENELITIAN

Sampel dan Pengumpulan Data

Studi ini dilakukan di PT. KMU, instansi rumah sakit swasta yang berlokasi di kota Bontang. Rumah sakit ini memiliki 254 orang karyawan yang terbagi dalam beberapa profesi. Sampel penelitian dalam studi ini berjumlah 66 orang yang ditentukan berdasarkan prediktor pada model analisis (Tachbanick dan Fidell, 2007). Adapun dalam studi ini terdapat 2 variabel independen (prediktor), yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Penarikan sampel dalam studi ini dilakukan dengan metode *purposive random sampling* yang bertujuan untuk dapat melibatkan seluruh anggota populasi (profesi). Selanjutnya data primer berupa tanggapan responden pada studi ini dihimpun dengan kuesioner. Skala yang digunakan untuk menentukan tanggapan dari responden dalam studi ini mengadopsi skala likert dengan rentang 1-5. Berikut ini merupakan karakteristik responden yang terlibat dalam studi ini.

Tabel: 1
Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah (n)	%
Profesi		
Admin	17	25.8
Ahli Gizi	2	3
Apoteker	8	12.1
Bidan	10	15.2
Dokter (Umum & Sp.)	7	10.6
Perawat	21	31.8
Psikolog	1	1.5
Masa Kerja		
< 5 Tahun	4	6
5 s.d. 10 Tahun	38	57.6
> 10 Tahun	24	36.4
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	27	40.9
Perempuan	39	59.1

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Teknik Analisis

Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh faktor intrinsik dan ekstrinsik terhadap motivasi kerja karyawan PT. KMU, oleh sebab itu digunakan teknik analisis regresi berganda dan analisis faktor. Analisis regresi pada studi ini menggunakan teknik estimasi *ordinary least square* (OLS), yaitu estimasi dengan meminimalkan jumlah kuadrat kesalahan dari observasi (Ghozali, 2012). Analisis faktor dalam hal ini digunakan untuk mengukur besar *loading factor* dari indikator penyusun faktor intrinsik dan

ekstrinsik. Hasil analisis faktor tsb nantinya akan memberi jawaban mengenai hal-hal yang berkontribusi pada setiap faktor dalam peningkatan motivasi kerja karyawan. Sehingga pada akhirnya akan memberi bahan pertimbangan tertentu untuk tahap formulasi implikasi manajerial.

Pengukuran Variabel

Terdapat 3 variabel dalam studi ini, 2 variabel independen (prediktor) yang meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik serta 1 variabel dependen motivasi kerja. Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang direpresentasikan oleh pernyataan di dalam kuesioner. Variabel motivasi kerja ditinjau melalui tanggapan responden mengenai pekerjaan, kebijakan manajemen dan pimpinan mereka (Lundberg dkk., 2009). Faktor intrinsik diukur melalui poin pernyataan yang meliputi pengakuan, pelatihan dan prestasi kerja (Hoat dkk., 2009; Lundberg dkk., 2009; Hoonakker dkk., 2013). Sementara faktor ekstrinsik membahas seputar gaji, relasi interpersonal dan juga insentif pekerjaan (Hoat dkk., 2009; Lundberg dkk., 2009).

HASIL ANALISIS

Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas

Studi ini menggunakan alat bantu kuesioner dalam proses pengumpulan data. Maka perlu dilakukan pengujian terlebih dahulu apakah kuesioner tsb valid dan reliabel. Peninjauan valid atau tidaknya kuesioner dilihat dari nilai korelasi dengan tolak ukur r tabel (α : 0.05 dan n : 30). Sementara uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *conbrach alpha*, di mana nilai tolak ukur minimal 0.60 (Nunnally, 1976 dalam Isa, 2011). Berikut ini merupakan rekap hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner.

Tabel: 2
Nilai Korelasi dan Conbrach Alpha

Variabel	Indikator	Korelasi	Conbrach Alpha
Motivasi Kerja	Pekerjaan	0.690	0.757
	Kebijakan	0.705	
	Pimpinan	0.366	
Faktor Intrinsik	Pengakuan	0.536	0.681
	Pelatihan	0.568	
	Prestasi	0.396	
Faktor Ekstrinsik	Gaji	0.501	0.695
	Relasi	0.535	
	Insentif	0.495	

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan nilai pada Tabel: 2 di atas, nilai korelasi pada setiap indikator variabel lebih besar dari 0.296 (α : 0.05 dan n : 30). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan valid. Sementara nilai *conbrach alpha* dari ketiga variabel dalam studi ini melebihi nilai tolak ukur 0.60 yang artinya kuesioner dalam keadaan reliabel. Proses uji validitas serta reliabilitas tsb dilakukan sebelum penyebaran

keseluruhan kuesioner. Penggunaan data dalam proses pengujian diperoleh dari 30 orang responden. Setelah kuesioner dinyatakan valid dan reliabel, maka proses penyebaran dilanjutkan hingga diperoleh data dari 66 responden. Lebih lanjut, data yang telah terkumpul akan diuji kenormalannya.

Tabel: 3
Uji Normalitas Data

Variabel	Indikator	Z-Skewness
Motivasi Kerja	Pekerjaan	- 1.075
	Kebijakan	- 1.508
	Pimpinan	- 1.661
Faktor Intrinsik	Pengakuan	- 2.404
	Pelatihan	0.561
	Prestasi	- 1.040
Faktor Ekstrinsik	Gaji	- 2.542
	Relasi	- 2.402
	Insentif	- 2.471

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Kenormalan suatu set data diperlukan ketika hendak melakukan pengujian berbasis *multivariate*, termasuk regresi OLS. Ghazali (2012) menyatakan bahwa kenormalan suatu set data diperlukan untuk hasil analisis yang lebih baik, walaupun tidak selalu diperlukan. Proses pengujian normalitas data dilakukan dengan membandingkan nilai *z-skewness* dan nilai kritis ± 2.58 ($\alpha: 0.01$). Berdasarkan nilai hasil pengujian pada Tabel: 3 di atas, seluruh set data pada masing-masing indikator masuk dalam kategori normal. Sehingga set data yang terkumpul ini dapat digunakan dalam proses analisis selanjutnya.

Analisis Regresi

Pengujian hipotesis dalam studi ini dilakukan dengan analisis regresi berganda yang menggunakan data empiris. Pada bagian tinjauan literatur telah dibahas bahwa motivasi kerja bergantung pada 2 faktor, meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Melalui analisis regresi, kita dapat mengetahui bentuk pengaruh dan signifikansi dari determinan motivasi kerja tsb. Model persamaan regresi pada studi ini dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan,

Y	: Motivasi kerja	X ₁	: Faktor intrinsik
a	: Konstanta regresi	X ₂	: Faktor ekstrinsik
b _i	: Koefisien regresi	e	: Kesalahan pengukuran

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui terdapat pengaruh signifikan dari faktor intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan PT. KMU, sementara pada faktor ekstrinsik tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan. Pada Tabel: 4 dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 4.572 dengan probabilitas 0.014, artinya model regresi tsb signifikan. Sedangkan pada Tabel: 5 dapat dilihat nilai koefisien regresi dan probabilitas

masing-masing prediktor. Faktor intrinsik memiliki nilai koefisien sebesar 0.268 dan probabilitas 0.040. Sehingga disimpulkan bahwa faktor intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan. Sementara faktor ekstrinsik memiliki nilai koefisien sebesar 0.153 dengan probabilitas 0.235. Oleh karena probabilitasnya lebih besar dari 0.05, maka pengaruh faktor ekstrinsik tidak signifikan.

Tabel: 4
Uji Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.267	2	1.134	4.572	0.014 ^b
Residual	15.619	63	0.248		
Total	17.886	65			

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel: 5
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.115	0.660		3.206	0.002
Intrinsik	0.296	0.141	0.268	2.095	0.040
Ekstrinsik	0.153	0.128	0.153	1.198	0.235

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Pada analisis regresi berganda ini, nilai koefisien yang digunakan untuk interpretasi adalah *standardized beta coefficients*. Penggunaan koefisien tsb memiliki keuntungan dalam hal mengakomodasi perbedaan ukuran pada variabel independen (Ghozali, 2012). Oleh sebab itu model regresi dalam studi ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = 2.115 + 0.268 \text{ Intrinsik} + 0.153 \text{ Ekstrinsik}$$

Analisis Faktor

Setelah mengetahui pengaruh masing-masing faktor pada motivasi kerja karyawan, maka tahap selanjutnya adalah meninjau kontribusi indikatornya. Seperti yang telah disajikan sebelumnya, faktor intrinsik maupun ekstrinsik dalam studi ini diukur melalui beberapa item indikator. Berikut akan ditampilkan rekap hasil dari analisis faktor pada Tabel: 6.

Tabel: 6
Hasil Analisis Faktor

Variabel	KMO-Measure	Component Matrix
Faktor Intrinsik		
Pengakuan	0.634	0.820
Pelatihan		0.829

Prestasi		0.692
Faktor Ekstrinsik		
Gaji	0.669	0.781
Relasi		0.807
Insentif		0.776

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

KESIMPULAN

Studi ini dilakukan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. KMU Bontang. Mengacu pada hasil analisis regresi diketahui bahwa hanya faktor intrinsik yang dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Adapun dalam studi ini faktor intrinsik meliputi pengakuan, pelatihan dan prestasi kerja. Sementara itu tidak ditemukan cukup bukti bahwa faktor ekstrinsik dapat meningkatkan motivasi kerja.

Implikasi Teoritis

Hasil analisis pada studi ini mendukung pemikiran teori dua faktor, di mana faktor intrinsik terbukti lebih berperan dalam meningkatkan motivasi kerja (Hoat dkk., 2009; Gibson dkk., 2011). Selain itu, studi ini mendukung hasil penelitian Lundberg dkk. pada tahun 2009 yang juga menerapkan teori dua faktor dalam model analisisnya. Selanjutnya, melalui analisis faktor dapat diketahui bahwa tidak terjadi masalah unidimensionalitas. Indikator yang secara teori dikategorikan sebagai penyusun faktor intrinsik maupun ekstrinsik terbukti valid. Hal ini memberi dukungan pada teori ini, mengingat banyaknya kritikan akan konsistensi dimensinya (House dan Wigdor, 1967; Gordon dkk., 1974; Aamodt, 2009).

Implikasi Manajerial

Pihak manajemen PT. Kaltim Medika Utama selaku pengelola rumah sakit ini dapat mempertimbangkan fungsi dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Kedua faktor ini sebaiknya mendapat perhatian yang seimbang. Melalui hasil analisis faktor diketahui pelatihan memiliki nilai yang dominan pada faktor intrinsik. Sedangkan untuk faktor ekstrinsik diketahui bahwa relasi interpersonal memainkan peran yang dominan. Sehingga untuk menjaga motivasi kerja karyawan, pihak manajemen hendaknya dapat memfasilitasi karyawan untuk dapat memiliki hubungan interpersonal yang baik. Hubungan baik antar karyawan dapat ditumbuhkan melalui agenda *family gathering* atau *outbond*. Kemudian jika ingin melakukan peningkatan motivasi kerja, pihak manajemen hendaknya memberi pelatihan dan *knowledge sharing* secara periodik bagi karyawan. Hal tsb sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kompetensinya. Sementara peningkatan kompetensi ini dipandang sebagai modal untuk pengembangan karir mereka. Selain itu dengan kompetensi yang mumpuni, para karyawan dapat menunaikan tugas dan memberikan pelayanan yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2009). **Industrial-Organizational Psychology: An applied approach 6th edition**. Wadsworth. Cengage Learning
- Dialeman, M., Toonen, J., Toure, H. & Martineau, T. (2006). "The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali". **Human Resources for Health**, Vol. 4 No. 2
- Ghozali, I. (2012). **Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 20 edisi 6**. Semarang. BP UNDIP
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2011). **Organizations: Behavior, Structure, Processes 14th edition**. New York. McGraw-Hill
- Gordon, M. E., Pryor, N. M. & Harris, B. V. (1974). "An examination of scaling bias in Herzberg's theory of job satisfaction". **Org. Behavior and Human Performance**, Vol. 11 No. 1
- Hoat, L.N., Viet, N. L., Wilt, G., Broerse, J., Ruitenberg, E. & Wright, E. (2009). "Motivation of university & non-university stakeholders to change medical education in vietnam". **BMC Medical Education**, Vol. 9 No. 49
- Hoonakker, P., Carayon, P., McGuire, K., Khunlertkit, A., Wiegmann, D., Alyousef, B., Xie, A. & Wood, K. (2013). "Motivation and job satisfaction of Tele-ICU nurses". **Journal of Critical Care**, Vol. 28
- House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967). "Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism". **Personnel Psychology**, Vol. 20 No. 4
- Isa, M. (2011). "Analisis kompetensi kewirausahaan, orientasi kewirausahaan dan kinerja industri mebel". **Jurnal Manajemen & Bisnis (BENEFIT)**, Vol. 15 No. 2
- Langton, N. & Robbins, S. P. (2006). **Fundamentals of organizational behaviour 3rd ed.** Canada. Pearson Education
- Lundberg, C., Gudmundson, A & Andersson, T. D. (2009). "Herzberg's two factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism". **Tourism Management**, Vol. 30 No. 6
- Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). "Linking human resources motivation to organizational climate". **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 124
- _____. (2013). "Wow, bisnis rumah sakit makin menggiurkan". SWA Online

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics 5th edition**. New York. Pearson Education